

# **Fra Kritiske Sucesfaktorer til Strategisk Udvikling**

Introduktion af tre nye perspektiver der udvider den strategiske analyse til også at fokusere på alternative strategier ved ændrede forudsætninger. Der tages udgangspunkt i et ressourceperspektiv.

**Af Bo Eriksen**

## **Resumé**

*Identifikation af kritiske succesfaktorer (KSF) har traditionelt været anset for et af de væsentlige elementer i den strategiske analyse. Imidlertid lider denne tilgang af en række svagheder. I artiklen opstilles et alternativ til KSF tilgangen, som baserer sig på en række nyere bidrag indenfor strategilitteraturen. Dette drejer sig om ressourceperspektivet, strategiske bindinger og adfærdsbaseret beslutningsteori. Disse integreres i en tilgang til strategisk analyse, som er mere realistisk end den traditionelle KSF tilgang, og som derfor bør føre til bedre resultater end denne og dermed medvirke til reel strategisk udvikling.*

## **Introduktion**

En stor del af den analytisk orienterede strategilitteratur har fokuseret på vigtigheden af at identificere de kritiske succesfaktorer (KSF) for at konkurrere effektivt i en given branche (f. eks. Hofer & Schendel, 1978). KSF er de faktorer, som det er nødvendigt at besidde for at konkurrere i en given branche. Implicit i dette ligger, at de skal være knappe ressourcer. Et eksempel på KSF er det, som økonomer kalder minimal effektiv skala (MES). MES er den minimale størrelse, som f. eks. en produktionsfacilitet skal have for at producere effek-

# **Fra Kritiske Sucesfaktorer til Strategisk Udvikling**

Introduktion af tre nye perspektiver der udvider den strategiske analyse til også at fokusere på alternative strategier ved ændrede forudsætninger. Der tages udgangspunkt i et ressourceperspektiv.

**Af Bo Eriksen**

## **Resumé**

*Identifikation af kritiske succesfaktorer (KSF) har traditionelt været anset for et af de væsentlige elementer i den strategiske analyse. Imidlertid lider denne tilgang af en række svagheder. I artiklen opstilles et alternativ til KSF tilgangen, som baserer sig på en række nyere bidrag indenfor strategilitteraturen. Dette drejer sig om ressourceperspektivet, strategiske bindinger og adfærdsbaseret beslutningsteori. Disse integreres i en tilgang til strategisk analyse, som er mere realistisk end den traditionelle KSF tilgang, og som derfor bør føre til bedre resultater end denne og dermed medvirke til reel strategisk udvikling.*

## **Introduktion**

En stor del af den analytisk orienterede strategilitteratur har fokuseret på vigtigheden af at identificere de kritiske succesfaktorer (KSF) for at konkurrere effektivt i en given branche (f. eks. Hofer & Schendel, 1978). KSF er de faktorer, som det er nødvendigt at besidde for at konkurrere i en given branche. Implicit i dette ligger, at de skal være knappe ressourcer. Et eksempel på KSF er det, som økonomer kalder minimal effektiv skala (MES). MES er den minimale størrelse, som f. eks. en produktionsfacilitet skal have for at producere effek-

tivt. I flere brancher vil der være en MES, der f. eks. kan fungere som adgangsbarriere.

Porter (1980) kan ses som en eksponent for dette syn på strategiformulering. Baseret på en analyse af konkurrenceforholdene i en branche er det muligt at isolere de forhold, de kritiske succesfaktorer, som er medvirkende til at skabe og fastholde succes for virksomheder eller grupper af virksomheder, som udviser ligheder i strategisk positur (såkaldte strategiske grupper, jf. McGee & Thomas, 1986).

Men ifølge Ghemawat (1991) er der betydelige svagheder ved KSF som udgangspunkt for strategiformuleringen. KSF er således ofte vanskelige at identificere *ex ante*. Det vil specielt være svært at vurdere i turbulente brancher med betydelig teknologisk eller markedsmæssig diskontinuitet.

Videre kan der være vanskeligheder med at identificere de kausale sammenhænge, som ligger bag en virksomheds evne til f. eks. at yde en særligt god kundeservice: Hvilke elementer i servicepakken er *de* kritiske? Dette eksempel fører over i det næste argument mod KSF, nemlig, at KSF ofte er meget ukonkrete i den forstand, at de formuleres som f. eks. godt lederskab, eller overlegen kundeservice – begreber der er meget sammensatte med en betydelig grad af kausal flertydighed (jf. Lippman & Rumelt, 1982).

Det næste problem er, at de mangler generalitet. Hvad, der for én virksomhed er en KSF i én situation er ikke nødvendigvis godt for en anden virksomhed i en lignende situation.

Lustgarten & Thomadakis (1987) har tillige vist, at værdien af virksomhedens ressourcer er afhængig dels af deres mobilitet og dels af de generelle forventninger til de fremtidige konjunkturer for branchen, og man kan på denne baggrund konkludere, at KSF skifter over tiden: Hvis der er tale om en meget turbulent branche, kan KSF skifte ofte, mens de i mere stabile brancher skifter mere sjældent. Tillige viser en række empiriske studier, at der er systematiske forskelle i de økonomiske resultater mellem virksomhederne indenfor en given branche (f. eks. Rumelt, 1991, Wernerfelt & Montgomery, 1988). *Dette peger på, at der er tale om stærkt virksomhedsspecifikke og heterogene faktorer, som ligger til grund for systematisk overnormal profit.*

Endelig kræver logikken bag KSF, at de må være systematisk undervurderet. Der skal være tale om en vis grad af »markedsfejl«. Et eksempel er en beliggenhed på Strøget i København, som mange detailhandlere (ihvertfald dengang tiderne var bedre) opfatter som et værdifuldt aktiv for deres forretning. Ved en simpel økonomisk logik følger, at værdien af den fordel, som en eksklusiv adresse giver, i mange tilfælde, om ikke de fleste, overføres til ejerne af bygningerne i form af en eksorbitant husleje<sup>1</sup>.

Der er altså væsentlige svagheder ved KSF som udgangspunkt for den strategiske analyse. I denne artikel præsenteres et alternativ til KSF som udgangspunkt for den strategiske analyse. Der foreslås en model for tilrettelæggelse af analysearbejdet, som baserer sig på

<sup>1</sup> Man kan i denne forbindelse tale om »vinderens forbandelse«, hvor prisen for et aktiv bydes højere op end den forventede værdi. Der vil således være en tendens til, at den realiserede pris på aktiver ligger til højre for middeværdien på den normalfordelte forventede værdi i auktionslignende situationer (jf. Bazerman, 1986).

en syntese af en række nyere bidrag til strategisk teori. Modellen sigter på at være mere procesorienteret end den udelukkende analytisk orienterede KSF-tilgang.

De bidrag som søges integreret i en alternativ, og forhåbentlig også bedre strategiteori er det såkaldte (1) ressourc perspektiv, der fokuserer på de stærkt idiosynkratiske og heterogene faktorer som den væsentligste årsag til vedvarende overnormal forrentning<sup>2</sup>. Litteraturen om (2) strategiske bindinger (jf. Ghemawat, 1991), der fokuserer bindinger af kapital og ressourcer, som karakteriserer strategier. Samt (3) adfærdsbaseret beslutningsteori (Amit & Schoemaker, 1993, Bazerman, 1986).

De forskellige bidrag integreres i nogle retningslinjer for den strategiske analyse. Det postuleres, at disse retningslinjer ikke blot fungerer under de traditionelle rationalitets- og informationsforudsætninger, hvorunder det meste plejer at virke, men også under forudsætninger om begrænset rationalitet og begrænset information. Ligeledes inddrages både risiko og usikkerhed eksplicit i modellen, og der anvises veje til at håndtere disse forhold.

Som afslutning på artiklen diskuteres konsekvenserne for den praktiske strategiske ledelse i virksomhederne. I denne sektion kontrasteres de foreslåede retningslinjer for strategisk ledelse med den traditionelle KSF tilgang.

### Ressourc perspektivet

Siden midten af 1980'erne er der vokset et nyt

forskningsprogram op indenfor strategiforskningen. Dette betegnes ofte som »the resource-based view of the firm«, eller ressourc perspektivet på dansk<sup>3</sup>.

Ressourc perspektivet tager udgangspunkt i, at det er de virksomhedsspecifikke, heterogene og unikke faktorer, som er årsag til høje, vedvarende forrentninger af kapitalen. Dette står i modsætning til branche-perspektivet (Porter, 1980), som postulerer, at det er branchespecifikke karakteristika og den enkelte virksomheds position i forhold til disse, som er årsag til vedvarende overnormale forrentninger. En række studier viser, at der er statistisk signifikante og vedvarende forskelle i virksomheders afkast indenfor enkeltbrancher (f. eks. Rumelt, 1991, Wernerfelt & Montgomery, 1988), ligesom undersøgelser viser, at relateret diversifikation typisk er mere profitabel end urelateret (f. eks. Montgomery & Wernerfelt, 1988, Amit & Livnat, 1989). Disse systematiske forskelle begrundes med eksistensen af virksomhedsspecifikke forskelle i ressourcer og kompetencer, da de traditionelle mål, som f. eks. eksistensen af adgangsbarrierer, ikke giver en tilstrækkelig forklaring på vedvarende forskelle i resultater *indenfor* brancher.

Det er således virksomhedens »portefølje« af ressourcer og kompetencer, og den *effektive udnyttelse af disse*, som er forudsætningen for at opnå vedvarende konkurrencefordele, og dermed også vedvarende overnormale afkast. Virksomhedens ressourcer skal opfattes som produk-

<sup>2</sup> Se f.eks. Amit & Schoemaker 1993, Eriksen 1992, Grant 1990, Teece, Shuen & Pisano 1990 for en diskussion af det nye ressourc perspektiv.

<sup>3</sup> Feltet har fået sit navn efter Wernerfelts banebrydende artikel fra *Strategic Management Journal* i 1984. Historisk stammer inspirationen særligt fra Penrose (1959) og Chandler (1962).

tionsfaktorer i bred forstand, og som de kollektive kompetencer som eksisterer i organisationen (Penrose, 1959, Prahalad & Hamel, 1990).

Der skal være flere forudsætninger tilstede, førend virksomhedens ressourcer kan være årsag til vedvarende konkurrencefordele. For det første skal de pågældende ressourcer være *unikke, knappe og værdifulde* (Barney, 1991, Amit & Schoemaker, 1993). Dette indikerer at de »strategiske faktormarkeder«, hvorpå sådanne ressourcer handles, enten skal være imperfekte eller ikke-eksisterende. Et imperfekt faktormarked kan f. eks. være, når virksomheden er den eneste køber af et bestemt råstof eller halvfabrikata. Et ikke-eksisterende faktormarked kan f. eks. være, når virksomheden selv har udviklet produktionsudstyr til dens egen specialiserede brug. Dette kræver opbygning af en viden, der er stærkt specialiseret til dette ene formål, og ikke har nogen værdi udenfor virksomheden. Et andet eksempel på ikke-eksisterende faktormarkeder er værdifulde virksomhedskulturer. Disse er resultatet af en længerevarende og kompleks proces med væsentlige usikkerheder om, hvordan de er blevet til, og hvilken effekt de har på virksomhedens resultater (jf. Barney, 1986b).

Ligeledes skal virksomheden være i stand til at tilegne sig afkastet fra de fordele, som de specialiserede faktorer giver. Det vil sige, de specialiserede faktorer skal være systematisk undervurderet af såvel konkurrenter som dem, der udbyder dem. Endelig, for at konkurrencefordele skal være varige, må det være vanskeligt at substituere eller imitere de ressourcer eller kompetencer, de bygger på.

Et ofte citeret eksempel på substitution er Canons strategi på markedet for mindre kopi-

maskiner (Dierickx & Cool, 1990). Xerox havde tidligere en særdeles dominerende position på hele kopimaskinemarkedet, og en af deres oftest citerede konkurrencefordele var deres veludbyggede og velfungerende serviceorganisation. Denne ansås som den væsentligste årsag til, at det var »umuligt« at trænge ind på kopimaskinemarkedet. Imidlertid substituerede Canon serviceorganisationen med en anden ressource, nemlig produktkvalitet, som gør den omfattende serviceorganisation overflødig.

Der kan være flere årsager til, at imitation er vanskelig. Disse relaterer sig i høj grad til, hvordan en virksomhed opbygger sin portefølje af ressourcer og kompetencer (Dierickx & Cool, 1989). Det tager ofte lang tid at opbygge en portefølje af ressourcer og kompetencer, og der vil således være en betydelig forsinkelse, førend imitørerne bliver effektive konkurrenter. Ligeledes kan det være vanskeligt for konkurrenter at isolere hvilke ressourcer, der er de væsentligste for konkurrenceevnen. Dette vil særligt gøre sig gældende, hvis der er en betydelig grad af komplementaritet mellem virksomhedens ressourcer og kompetencer. Endelig kan der være fordele forbundet med at have en vis mængde ressourcer til sin rådighed, idet videre akkumulering af disse vil være lettere. Et eksempel er teknologisk kompetence. Novo-Nordisk har flere årtiers erfaring med udvikling og produktion af enzymer, der bevirker at de lettere kan udvikle nye enzymer end en virksomhed, der skal starte fra bunden: det er ganske enkelt nødvendigt at skaffe en kritisk mængde erfaring og know-how, førend der kan produceres effektivt.

Opsummerende lægger ressourceperspektivet op til, at strategiformuleringen bør baseres

på en identifikation af virksomhedens unikke ressourcer og kompetencer. Disse ressourcer og kompetencer bør udvise følgende karakteristika, hvis de skal danne grundlag for vedvarende konkurrencefordele: *de skal være knappe/unikke, værdifulde, vanskelige at imitere eller substituere, og endelig skal de være vanskelige at handle på faktormarkeder.* Som en sidste forudsætning kan tilføjes, at de naturligvis skal være varige.

### Strategiske bindinger

Som diskussionen ovenfor har indikeret, betyder den enkelte virksomheds strategivalg, altså valget af hvor de vil konkurrere med hvilke ressourcer, at den binder sig til en bestemt strategi (Ghemawat, 1991). Dette gælder både økonomisk, i form af investeringer i F&U, produktion, markedsføring, service og distribution, men også i høj grad kulturelt og prestigemæssigt, i form af offentlige udtalelser om »the moment of truth«, og delegering af ansvar til »frontlinie-personalet« er nødvendigt for at blive »the Businessman's Airline« som SAS gjorde til sin strategi først i 1980'erne (Carlzon, 1985). Dette har senere vist sig netop at illustrere strategiske bindinger, idet strategien har begrænset SAS handlemuligheder under et andet scenario end det forventede og skabt uro hos frontlinie personalet omkring de rationaliseringer, som dereguleringen af luftfarten har skabt behov for. Forudsætningen for »moment of truth-strategien« var, at frontliniepersonalet havde tillid til, at deres eventuelle fejlskøn ikke blev straffet. Det vil sige, at ledelsen skulle binde sig til at give ansvaret fra sig på en troværdig vis, hvilket giver problemer i en krise, der som oftest forudsætter en væsentlig grad af centralisering af beslutninger og ændrede krav

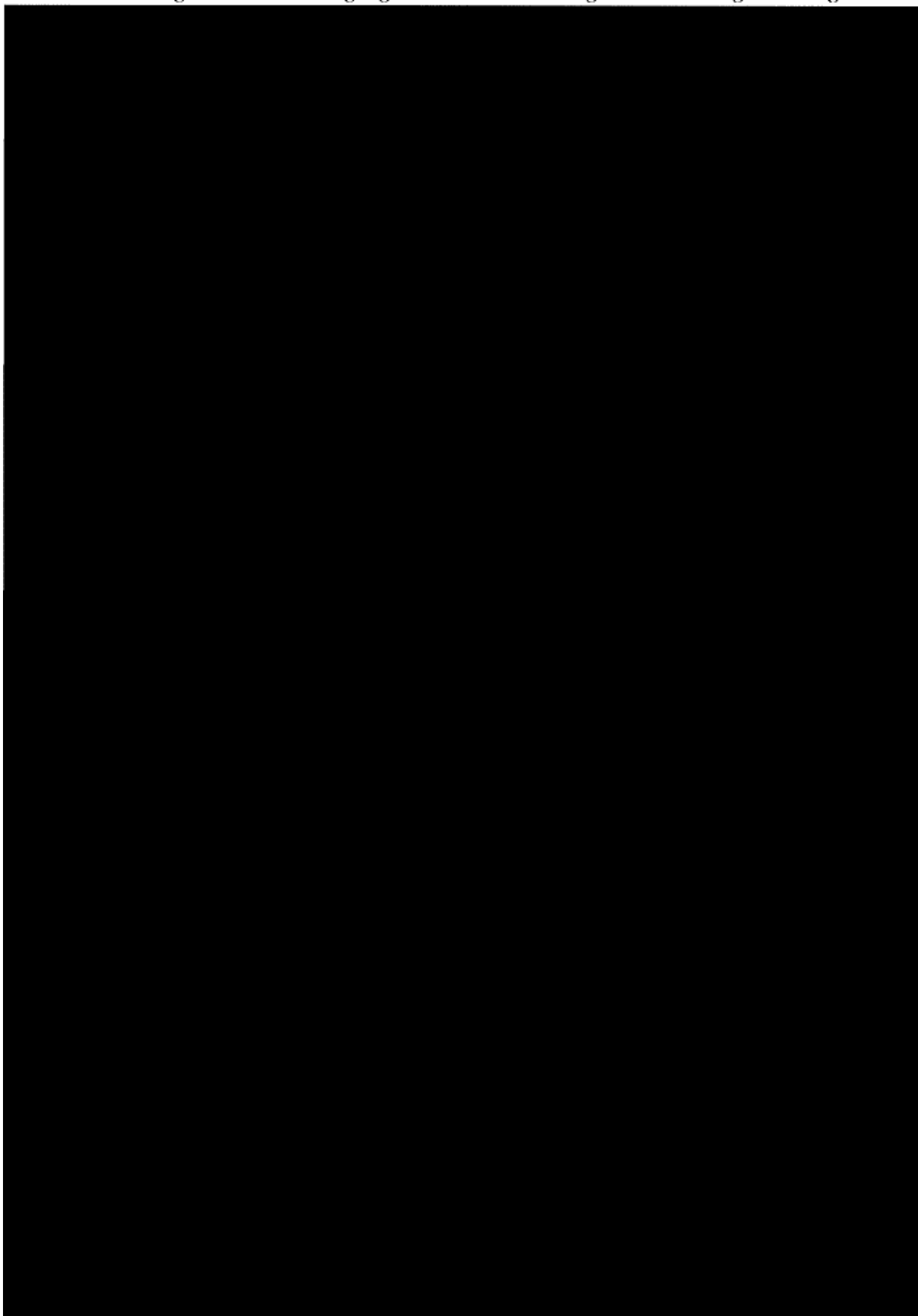
til organisationsdesignet (jf. Pfeffer, 1978).

Strategier, hvad enten de er succesfulde eller ej, har det til fælles, at de repræsenterer et valg af udviklingsretning som ikke umiddelbart kan omgøres. De ressourcer, som virksomheden investerer i, har begrænsede anvendelsesmuligheder, f. eks. er det tilfældet for viden omkring produktionsteknologi. Novo-Nordisk må alt andet lige forventes at have svært ved at anvende sin produktionsteknologiske viden på områder udenfor fermenteringsteknologi. Novo-Nordisks valg af basisteknologi sætter således begrænsninger for hvilke strategier virksomheden kan forfølge ud fra den eksisterende ressourceportefølje. Til gengæld må mulighederne indenfor Novo-Nordisks basisteknologi siges at være ganske tilstrækkelige for at sikre ekspansionsmulighederne fremover. Virksomhedens udviklingsretning bliver således afhængig af de strategiske valg, som den har foretaget i tidligere perioder; man kan kalde dette fænomen for administrativ arv (Collis, 1991).

Når virksomheden binder sig til en bestemt strategi, betyder det, at dens fleksibilitet reduceres med deraf følgende øget risiko, selvom afkastet kan stige som følge af den øgede specialisering. Dette betyder, at vurdering af både risiko og navnlig usikkerhed i forbindelse med de valgte strategier bør indtage en mere central rolle i den strategiske ledelse. Risiko kan formuleres i relativt objektive termer, oftest som sandsynlighedsfordelinger, hvor valget af en bestemt type handlinger afhænger af afvejningen mellem risiko og afkast. Risiko inddrages i vidt omfang i den strategiske ledelse i form af investeringskalkuler, men også i form af mere kvalitative vurderinger af f. eks. forbrugerpræferencer for særlige produktgenskaber.

Usikkerhed derimod inddrages ikke så ofte i den strategiske ledelse, særligt fordi usikkerhed relaterer sig til de mere tilfældige og ufor-

som et stærkt rationelt, og analytisk orienteret fænomen, selvom forudsætningerne blev løsneligt i det foregående afsnit. På grund af kogniti-



vilkår må forventes at være nogenlunde symmetrisk fordelt over virksomhederne i branchen. F. eks. vil det være usandsynligt, at én virksomhed er systematisk bedre til at forudse \$-kursen end sine konkurrenter. Derimod kan det forventes, at den enkelte virksomheds ledelse har bedre adgang til information omkring den *strategiske værdi af de interne ressourcer og kompetencer* (Barney, 1986a). I det sidstnævnte tilfælde er informationen asymmetrisk fordelt. Denne bedre indsigt i virksomheden bør således anvendes som udgangspunkt for strategiformuleringen. Den kan svare på de grundlæggende spørgsmål: Hvad er vi i stand til at gennemføre, hvad er vi ikke i stand til at gennemføre, hvor er vore ressourcer af særlig høj værdi, og hvad er det forventede resultat af vore handlinger?

Opsummerende betyder begrænset rationalitet og tendensen til heuristisk tænkning, at strategiske valg bør foretages med varsomhed. Når der er tale om gennemgribende strategiske forandringer i en virksomhed, f. eks. hvis den står overfor betydelig markedsmæssig eller teknologisk usikkerhed, bør de strategiske alternativer vurderes i forhold til ikke blot den forventede udvikling, men også i forhold til alternative scenarier. Scenarier kan således anvendes til at bryde med tendensen til heuristisk tænkning og problemløsning. Den foreslåede fremgangsmåde garanterer ikke, at ledelsen træffer det rette valg, men at den træffer sit valg på et bedre grundlag. Fordele som følge af asymmetrisk information bør udnyttes i strategiformuleringen, og her kan særligt peges på indsigt i egne ressourcer og kompetencer, som den væsentligste informationsfordel en virksomhed kan have vis-a-vis konkurrenterne.

## Syntese af de tre perspektiver

En ressource-baseret tilgang til strategiformulering tilsigter, at ledelsen skal identificere virksomhedens kritiske ressourcer og kompetencer: Hvilke af vore ressourcer er unikke/knappe, værdifulde, vanskelige at imitere eller substituere, samt varige? Dette betyder ikke, at brancheanalyse mister sin relevans. Denne anvendes til at identificere de generelle succesfaktorer (GSF) som f. eks. krav om adgang til konkurrencedygtige distributionskanaler (Amit & Schoemaker, 1993). GSF må på denne baggrund siges at være nødvendige, men ikke tilstrækkelige, forudsætninger for at klare sig over gennemsnittet. GSF har samme analytiske status som KSF, men betegnelsen dækker netop over den pointe, at der er tale om branchespecifikke faktorer i højere grad end virksomhedsspecifikke. På baggrund af den information, som de to analyser skaber vælges den strategi, som udnytter virksomhedens ressourcer bedst. I forhold til f. eks. Porters syn på strategi bliver fokus flyttet fra branchestruktur til virksomhedsudvikling. Dermed bliver det i høj grad virksomhedens »usynlige aktiver«, som har interesse (Itami & Roehl, 1987). F. eks. kan en virksomheds know-how om, hvordan en bestemt type produktive aktiviteter organiseres effektivt være en mulig konkurrencefordel (Kogut & Zander, 1992, Chandler, 1992).

Sådan foregår det i hvert fald i en rationel og forudsigelig verden. Men i en verden, hvor sli-ge forudsætninger ikke holder, og hvor virksomhederne binder sig til en bestemt strategisk udviklingsretning via investeringer og politikker, må analyserne suppleres af en mere procesorienteret tilgang, som tager højde for begrænset rationalitet og usikkerhed om fremtidi-

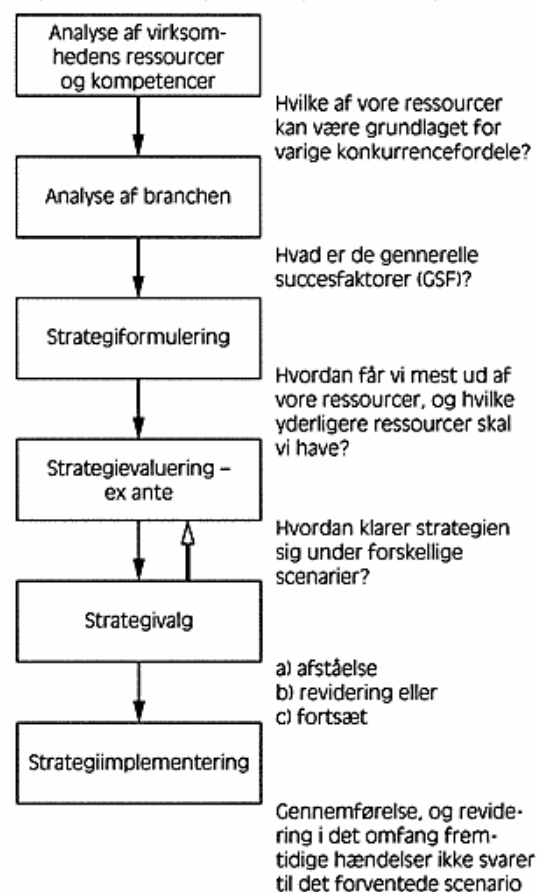


ge vilkår. For at bryde med disse begrænsninger på effektiviteten af beslutningerne er det fordelagtigt at anvende strategiske scenarier, der belyser en given strategis effektivitet og sårbarhed under forskellige forudsætninger. Kan det f. eks. lade sig gøre at skifte strategi undervejs, hvis der indtræffer en oliekrise, eller vil det betyde, at vi står med et overflødig og kapitaltungt produktionsapparat som skal forrentes? Sådanne spørgsmål kan scenarier medvirke til at give svar på. De forskellige svar kan derefter anvendes til at vurdere den foreslåede strategis følsomhed overfor sådanne exogene chok. Alt afhængig af den enkelte ledelses aversioner og præferencer, kan det således besluttes at fastholde, afstå fra, eller revidere strategien.

Den tilgang til strategisk ledelse, som er blevet foreslået i denne artikel, adskiller sig fra den traditionelle KSF tilgang på i hvert fald fire måder. For det første anses de idiosynkratiske og heterogene faktorer for at være den vigtigste årsag til overnormale forrentninger af kapitalen. Der blev tillige angivet en række karakteristika, som disse ressourcer bør have for at kunne understøtte varige konkurrencefordele. Identifikationen af disse virksomhedsspecifikke faktorer blev dertil gjort til en central opgave for den strategiske ledelse, og de informationsmæssige asymmetrier blev fremhævet i denne forbindelse. Virksomhedens ledelse vil være i en bedre position til at vurdere værdien af virksomhedens ressourcer og kompetencer samt mulighederne for den profitable anvendelse heraf. For det andet antages det, at virksomheder, gennem deres strategiske bindinger har begrænset deres fremtidige handlemuligheder. Ressourcer og kompetencer er ikke frit omsættelige på faktormarkeder, som KSF til-

gangen implicit antager, og som følge heraf bliver virksomhedens historik væsentlig. For det tredje blev det fremhævet, at det er væsentligt at tage højde ikke blot for risikoen ved et givet strategisk valg, f. eks. defineret ved en sandsynlighedsfordeling. Det er i ligeså høj grad vigtigt at tage højde for de usikkerheder, som ledelsen står overfor med hensyn til de forskellige mulige fremtidige omverdenstilstande. For det fjerde er det vigtigt at arbejde med de kognitive begrænsninger og beslutningsmæssige heuristikker, således at fleksibilitet og risiko ved en given strategisk handling afdækkes bedst muligt.

Figur 1. En model for strategisk udvikling



Den foreslåede strategiske udviklingsproces kan i korte træk opsummeres i en 6-punkt model for strategisk udvikling. Modellen er naturligvis et stiliseret billede af de argumenter, der er blevet præsenteret i artiklen, men fanger de væsentligste argumenter der er fremført.

På baggrund af en analyse af virksomhedens portefølje af ressourcer og kompetencer vurderes, hvilke af disse, der har størst potentiale for at skabe varige konkurrencefordele. Derefter analyseres branchen, og de generelle succesfaktorer vurderes. Via en syntese af de to analyser kan virksomhedens ledelse vurdere, hvordan virksomhedens ressourcer og kompetencer udnyttes bedst muligt. For at sikre sig mod at lægge for megen vægt på beslutningsheuristik, bør ledelsen konfronteres med nogle scenarier, gerne kontraintuitive eller ekstreme, som kan udfordre de konklusioner, de allerede er kommet til. Dermed kan usikkerheder og risici ved den foreslåede strategi belyses bedre. Konfrontationen med de forskellige scenarier kan således betyde, at der konkluderes, at strategien må opgives eller revideres. Endelig kan scena-

rierne belyse, hvor bundet virksomheden er af sine strategiske valg. Hvis forudsætningerne for strategien ikke opfyldes; hvor vanskeligt eller dyrt er det da at ændre strategi? Disse overvejelser har betydning i det omfang, ledelsen ønsker at designe nogle nødplaner for f. eks. det værst tænkelige scenarie.

## Summary

*Identification of key success factors (KSF) has traditionally been regarded as a central element of strategic analysis. However, the KSF approach suffers from a number of methodological deficiencies. The article suggests an alternative to the KSF approach which is based on a synthesis of a number of new contributions to strategic management literature: the resource-based view of the firm, the commitment literature, and the behavioural decision theory. They are integrated into an approach to strategy analysis that is more realistic than the KSF approach and should, therefore, be expected to yield better results than the KSF approach, thus leading to genuine strategic development.*

## Litteratur

Amit, Raphael & Livnat, Joshua: Efficient corporate diversification: Methods and implications. *Management Science*, Vol. 35, no. 7, 1989.

Amit, Raphael & Schoemaker, Paul: Strategic assets and organizational rent. Forthcoming, *Strategic Management Journal* 1993.

Barney, Jay B.: Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*. Vol. 32, no. 10. October 1986a.

Den foreslåede strategiske udviklingsproces kan i korte træk opsummeres i en 6-punkt model for strategisk udvikling. Modellen er naturligvis et stiliseret billede af de argumenter, der er blevet præsenteret i artiklen, men fanger de væsentligste argumenter der er fremført.

På baggrund af en analyse af virksomhedens portefølje af ressourcer og kompetencer vurderes, hvilke af disse, der har størst potentiale for at skabe varige konkurrencefordele. Derefter analyseres branchen, og de generelle succesfaktorer vurderes. Via en syntese af de to analyser kan virksomhedens ledelse vurdere, hvordan virksomhedens ressourcer og kompetencer udnyttes bedst muligt. For at sikre sig mod at lægge for megen vægt på beslutningsheuristik, bør ledelsen konfronteres med nogle scenarier, gerne kontraintuitive eller ekstreme, som kan udfordre de konklusioner, de allerede er kommet til. Dermed kan usikkerheder og risici ved den foreslåede strategi belyses bedre. Konfrontationen med de forskellige scenarier kan således betyde, at der konkluderes, at strategien må opgives eller revideres. Endelig kan scena-

rierne belyse, hvor bundet virksomheden er af sine strategiske valg. Hvis forudsætningerne for strategien ikke opfyldes; hvor vanskeligt eller dyrt er det da at ændre strategi? Disse overvejelser har betydning i det omfang, ledelsen ønsker at designe nogle nødplaner for f. eks. det værst tænkelige scenarie.

## Summary

*Identification of key success factors (KSF) has traditionally been regarded as a central element of strategic analysis. However, the KSF approach suffers from a number of methodological deficiencies. The article suggests an alternative to the KSF approach which is based on a synthesis of a number of new contributions to strategic management literature: the resource-based view of the firm, the commitment literature, and the behavioural decision theory. They are integrated into an approach to strategy analysis that is more realistic than the KSF approach and should, therefore, be expected to yield better results than the KSF approach, thus leading to genuine strategic development.*

## Litteratur

Amit, Raphael & Livnat, Joshua: Efficient corporate diversification: Methods and implications. *Management Science*, Vol. 35, no. 7, 1989.

Amit, Raphael & Schoemaker, Paul: Strategic assets and organizational rent. Forthcoming, *Strategic Management Journal* 1993.

Barney, Jay B.: Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*. Vol. 32, no. 10. October 1986a.

- Barney, Jay B.: Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, no. 3, 1986b.
- Barney, Jay B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, no. 1, 1991.
- Bazerman, Max H.: *Judgment in managerial decision making*. Wiley, New York 1986.
- Carlzon, Jan: *Riv pyramiderne ned!* Gyldendal, København 1985.
- Chandler, Alfred D.: Organizational capabilities and the economic history of the enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, no. 3, 1992.
- Collis, David J.: A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic management Journal*, Vol. 12, Special Issue, 1991.
- Cyert, Richard M. & March, James G.: *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Dierickx, Ingemar & Cool, Karel: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. Vol. 35, no. 12, December 1989.
- Dierickx, Ingemar & Cool, Karel: *A resource-based perspective on competitive strategy*. INSEAD Working Paper, Fontainebleau 1990.
- Eriksen, Bo: *The resource-based view of the firm: A new paradigm for strategy research?* Working Paper no. 7, 1992, Institute for Management Research, Copenhagen 1992.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan: *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company, St. Paul 1978.
- Ghemawat, Pankaj: *Commitment*. The Free Press, New York 1991.
- Grant, Robert M.: *The resource-based theory of competitive advantage*. California Management Review. Vol. 33, 1991.
- Itami, Hiroyuki & Rochl, Thomas: *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge 1987.
- Kogut, Bruce & Zander, Udo: Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, no. 3, 1992.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P.: Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics* Vol. 13, 1982.
- Lustgarten, Steven & Thomadakis, Stavros: Mobility barriers and Tobin's q\*. *Journal of Business*, Vol. 60, no. 4, 1987.
- Montgomery, Cynthia A. & Wernerfelt, Birger: Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *RAND Journal of Economics*. Vol 19, no. 4, Winter 1988.
- Penrose, Edith T.: *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell. Oxford 1972, 5th impr.
- Pfeffer, Jeffrey: *Organization design*. AMH Publishing Corporation, Arlington Heights 1978.
- Porter, Michael E.: *Competitive strategy*. The Free Press, New York 1980.
- Porter, Michael E.: *Competitive advantage*. The Free Press, New York 1985.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary: Core competence. *Harvard Business Review*, 1990.
- Rumelt, Richard P.: How much does industry matter? *Strategic management Journal*, Vol. 12, no. 3, 1991.
- Schoemaker, Paul J. H.: When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*, Vol. 10, 1991.
- Simon, Herbert: *Administrative behavior*. Macmillan, New York 1957.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; & Shuen, Amy: *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*. CCC Working Paper no. 90-8. University of California at Berkeley 1990.
- Wernerfelt, Birger: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, 1984.
- Wernerfelt, Birger & Montgomery, Cynthia A.: Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *The American Economic Review*. Vol 78, no. 1, March 1988.